



UNIVERSITEIT•STELLENBOSCH•UNIVERSITY
jou kennisvenoot • your knowledge partner

UNIVERSITEIT STELLENBOSCH

INSTITUSIONELE PLAN: 2012 – 2016



UNIVERSITEIT•STELLENBOSCH•UNIVERSITY

HOOP PROJEK



UNIVERSITEIT-STELLENBOSCH-UNIVERSITY

HOOP PROJEK

Prof H Russel Botman dien in 2012 – 2016 vir 'n tweede termyn as Rektor en Visekanselier van die Universiteit Stellenbosch.

BESTUURSOPSOMMING

Die Institusionele Plan van die Universiteit is die resultaat van 'n iteratiewe proses. Dit is geanker in die *Strategiese Raamwerk vir die Eeuwisseling en daarna*, en het 'n normatiewe sowel as strategiese dimensie. Daarbinne is die visie en missie van die Universiteit vervat, en dit sluit ook die oorkoepelende doelwitte van die HOOP Projek in. Daarbenewens wentel dit ook om 'n aantal duidelik geartikuleerde en tydgebonde institusionele doelwitte. As sodanig verskaf dit impetus aan die doel om die Universiteit op te rat na 'n vlak waar dit uitdruklik beduidend anders beduidend beter is vergeleke met die verlede, en om sodoende 'n strategiese en volhoubare posisie as een van die top navorsingsgerigte universiteite in Afrika te beklee.

Die Institusionele Plan het in 2007 begin as die Oorhoofse Strategiese Plan (OSP) en is 'n vergestaltung van die visie wat die toe nuutaangestelde rektor, prof H Russel Botman, vir die Universiteit verwoord het. Die OSP vervat die visie van die Rektor vir die Universiteit as 'n draer van hoop, en definieer vyf belangrike ontwikkelingstemas as spilpunt(e) om die instansie te verhef tot 'n posisie waar dit volhoubaar anders en beter manifesteer as toonaangewende navorsingsinstansie in die 21ste eeu. Hierdie uitdagende en paradigmaverskuiwende plan was 'n belangrike werktuig om die aandag en ondersteuning van sleutel eksterne en interne belanghebbers te trek en gee steeds impetus aan die Universiteit se voortgesette transformasie.

Sedert 2007, soos institusionele leer voortgeduur het, is die plan verfyn en verbeter, beide in terme van die rig van organisatoriese doeltreffendheid, doelmatigheid en kwantum paradigmatiese veranderinge in terme van hoe die Universiteit sigself sien, sy wêreldbeskouing, die persepsie van 'ons' in terme van 'n uitgebreide siening van die eksterne sowel as interne belanghebbers wat as 'n integrale deel van die Universiteit beskou en behandel moet word; sowel as die gedrag van die instansie soos dit sigself manifesteer in terme van navorsing, onderrig en leer, gemeenskapsinteraksie en die verskeie dienste wat deur die verskillende professionele steundienste van die Universiteit gelewer word.

Die Institusionele Plan is gebaseer op 'n reeks ondergeskikte funksionele sowel as omgewingsplanne – waarvan almal bely is binne die raamwerk wat deur die Institusionele Plan verskaf word. Dit word verwesenlik deur middel van 'n dinamiese proses waardeur institusionele doelwitte en strategiese fokusse in die Universiteit gekaskadeer word, en waarop die verskillende Universiteitsentiteite reageer via hulle gedifferensieerde entiteitsvlak-planne en begrotings, wat weer in die konteks van die oorkoepelende institusionele plan bely is.

Gedagtig aan die potensiele gaping tussen beplanning en implementering, is voortgesette meting en evaluering sentraal tot die suksesvolle implementering van die Institusionele Plan. Dit word gefasiliteer by wyse van 'n reeks pasgemaakte strategiese bestuursaanwysers (SBA's), waardeur die prestasie van Universiteitsentiteite gevolg kan word en wat ook gegronde inligting en metings verskaf vir die volgehoue rig van die Universiteit.

Die Institusionele Plan is 'n dinamiese plan en ontvou in terme van 'n rollende tydshorison, sowel as in terme van voortgesette veranderinge in die strategiese kontoere waarbinne die Universiteit moet navigeer.

Laastens is die Institusionele Plan ook 'n sleutelinstrument om te verseker dat die begroting in diens staan van die verkose strategiese posisionering en toekoms wat vir die Universiteit in die vooruitsig gestel word. As sodanig verskaf dit 'n gepaste raamwerk vir die optimale toewysing en uitgawe van skaars hulpbronne en, waar nodig, die hefboming van hulpbronne op so 'n wyse dat organisatoriese grense oorbrug word om versnelde en veelvoudige effekte te bereik.

INHOUDSOPGAWE

1. Konteks.....	5
2. Prosesoorsig van die Institusionele Plan	6
3. Lokus van die Institusionele Plan	6
4. Die uitgangspunte en strategiese fokusse van die 2012 - 2016 Institusionele Plan.....	7
5. Institusionele doelwitte (2012 - 2016) met betrekking tot die vier strategiese fokusse.....	8
6. Die institusionele strategieë ter bereiking van institusionele doelwitte	9
7. Kaskadering na die onderskeie Universiteitsomgewings.....	10
8. Implementering en regulering.....	13
ADDENDA:	
Addendum A: Institusionele Plan: Kaskadering, Koherensie en Integrasie.....	14
Addendum B: Strategiese Bestuursaanwysers.....	15

I. Konteks

Die Universiteit se Institusionele Plan dien as die beginpunt van die onderskeie universiteitsomgewings se meerjarige rollende planne. Hierdie planne rol dan weer op na en word geïnkorporeer in die Institusionele Plan. So gesien, is die Institusionele Plan 'n dinamiese en 'lewende' dokument wat as instrument gebruik word om die sukses van die Universiteit in 'n snelveranderende omgewing, waar die enigste konstante faktor verandering is, te verseker.

Die Institusionele Plan staan in die idioom van *stand in the future and building the present from the future*. Dit begin dus met 'n duidelike konsep van die Universiteit en 'n visie van waarheen die organisasie op pad moet wees. Dit skakel dan hierdie visie om in 'n reeks onderling verbonde strategiese doelwitte (huidig vir die tydperk 2012 – 2016) wat op gelyklopende wyse in die Universiteit ontwikkel is en waarvan universiteitsbestuurders op verskillende vlakke mede-eienaarskap neem; en die bepaling van 'n aantal kernfokusse waarbinne die bereiking van die gestelde institusionele doelwitte nagestreef moet word. Dit skep dan die vernaamste strategiese dryfkragte van die Universiteit via 'n aantal sleutel strategiese fokusse en maak voorsiening vir die operasionalisering van die gekose strategieë soos hulle in die rollende planne van die onderskeie Universiteitsentiteite manifesteer deur gebruik te maak van kaskaderende meganismes en prosesse. Laastens maak dit voorsiening vir 'n aantal terugvoerlusse om prestasie te meet, die hersiening van liggingverwante faktore en die inisiëring van institusionele leer op die doeltreffendheids-, doelmatigheids- en paradigmatiese vlakke (sien Addendum A en B).

In die breë is die Institusionele Plan gerig op die bou en bestuur van 'n hoogsdoeltreffende portefeulje van fakulteite en waardetoevoegende professionele dienseenhede; die vasvang en benutting van sinergieë tussen verwante programme (navorsing, onderrig en leer, gemeenskapsinteraksie) en Universiteitsentiteite, en die hefboming daarvan in 'n volhoubare mededingende voordeel vir die Universiteit; die vestiging en rig van hulpbrontoekenningsprioriteite; en die hersiening van planne wat deur dekane en die bestuurders van professionele dienseenhede voorgestel word (in terme van belyning sowel as die mate waartoe hulle bydra tot die bereiking van die oorhoofse strategiese doelwitte van die Universiteit).

Dit is verder ook belangrik om daarop te let dat die Institusionele Plan daarop afgestem is om grootskaalse fluktuasies van jaar tot jaar in die begrotingstoekennings aan die onderskeie universiteitsomgewings tot die minimum te beperk. Sodanige fluktuasies is om verskeie strategiese sowel as operasionele redes ongewens, en hier vervul die Institusionele Plan 'n baie belangrike rol om ook die nodige meerjarige stabiliteit en sistemiese volhoubaarheid van die Universiteit te verseker.

2. Prosesoorsig van die Institusionele Plan

Die proses van die aanvanklike daarstelling en daaropvolgende jaarlikse hersiening (met 'n rollende tydshorison) van die Institusionele Plan neem 'n aanvang met twee formele beplanningsgeleenthede – die Somer en Winter Institusionele Beplanningsforums. Tydens hierdie twee beplanningsgeleenthede word daar onder andere indringend besin oor die aard en impak van die strategiese kontoere waarbinne die Universiteit in die betrokke meerjarige beplanningshorison strategies moet navigeer; word ooreenstemming verkry oor die spesifieke strategiese fokusse vir die beplanningshorison; en word die Visie en Missie van die Universiteit weer gekalibreer (wat ook impliseer dat daar, soos wanneer nodig, besin word oor die voortgesette relevansie van die bestaande Visie en Missie, sowel as potensiele veranderinge).

Die uitsette van die voorafgaande prosesse word dan vergestalt in die Universiteit se jaarlikse beplannings- en begrotingsprosesse, waartydens die onderskeie universiteitsomgewings hulle meerjarige rollende planne hersien en instaatstellende begrotings, met makro-aanwysers as vertrekpunt, saamstel. Hierdie planne en begrotings word dan aan die onderskeie fakulteite en nie-akademiese verantwoordelikhedsentra van die Universiteit voorgehou. Universiteitsbestuur fokus daarop om sinergie tussen die onderskeie omgewings te bewerkstellig ten einde, strategies en operasioneel, die sistemiese volhoubaarheid van die Universiteit te verseker. Dit genoodsaak onder andere 'n strategiese uitruiling en balanseringsaksie tussen die onderskeie universiteitsomgewings se planne, wat ook daarop afgestem is dat brontoedeling by wyse van goedgekeurde begrotings – en Strategiese Fondstoekenings – die strategiese doelwitte en strategieë van die Universiteit diens (*die begroting in diens van die Universiteit se strategie*).

Die uitkomste van die prosesse soos vlugtig hier bespreek, verskaf aan Bestuur die nodige boublokke om die Institusionele Plan vir die meerjarige beplanningstydperk saam te stel en jaarliks te hersien, gegewe die rollende beplanningshorison.

3. Lokus van die Institusionele Plan

Verantwoordelikheid vir die Institusionele Plan berus in die kantoor van die Rektor en Visekanselier. Dit verwoord die strategiese boodskap oor en aan die instansie in sy geheel, in soverre dit die hoogste vlak van institusionele beplanning aan die Universiteit verteenwoordig en dus die direkte aandag van die mees senior uitvoerende leierskap van die instansie verg. Dit dui ook op die feit dat die leierskap vir die doeltreffende, doelmatige en paradigmatiese transformasie van die Universiteit vanuit die Rektor se kantoor kom. Die feit dat die Institusionele Plan uit hierdie kantoor na die Universiteit kaskadeer, verskaf ook 'n dinamiese raamwerk om die optimale belyning van al die ander vlakke van beplanning binne die raamwerk wat deur die Institusionele Plan verskaf word, te verseker.

Die kantoor van die Rektor en Visekanselier is ook waar die integrasie tussen die Universiteit se Institusionele Plan en sy oorkoepelende HOOP Projek 'n aanvang neem. Hierdie hoëvlak integrasieproses is van kern belang en verseker dat die HOOP Projek nie as 'n alleenstaande projek beskou en bestuur word nie, maar eerder as 'n integrale en verankerde komponent van die Universiteit se kernfunksies.

4. Die uitgangspunte en strategiese fokusse van die 2012-2016 Institusionele Plan

Die Institusionele Plan berus op 'n aantal uitgangspunte wat die volgende insluit:

- Dit is veranker in die Visie en Missie soos per die goedgekeurde *Strategiese Raamwerk vir die Eeuwisseling en daarna*;
- Dit integreer die vyf ontwikkelingstemas van die Universiteit se HOOP Projek;
- Dit maak gebruik van die stel van goedgekeurde strategiese bestuursaanwysers (SBA's) wat reeds sedert 2006 in werking is;
- Dit integreer die goedgekeurde projekte wat as deel van die HOOP Projek in die kernfunksies van die Universiteit van stapel gestuur is;
- Dit is gebaseer op 'n strategiese portefeulje benadering, wat 'n balansering tussen die onderskeie universiteitsomgewings in die portefeulje noodsaaklik maak.

Verder, gegewe Bestuur se 'lees' van die strategiese kontoere waarbinne die Universiteit in die beplanningstydperk suksesvol moet navigeer, het die huidige Institusionele Plan die volgende spesifieke strategiese fokusse:

- *Die kundigheidsbasis van die Universiteit se personeel (veral akademiese personeel)*. Alhoewel dit moontlik soos 'n cliché mag klink, is dit 'n gegewe dat die hoofelement van die Universiteit se standhoudende kompeterende voordeel berus op die kundigheid van sy personeel – as kennisprodusente, -oordraers en -toepassers.
- *Diversiteit van beide die personeel- en studentekorps*. Die noodsaak om beide die personeel- en studentekorps te diversifiseer (ras en geslag) is 'n vanselfsprekende strategiese fokus. In hierdie verband word daar, deur verskillende belanghebbers, uitdagings aan die Universiteit gestel wat veral afgestem is op die relevansie en toeganklikheid van die instelling in diens van die breë Suid-Afrikaanse gemeenskap.
- *Studentesukses*. Alhoewel die Universiteit as geheel baie goed posisioneer is ten opsigte van studentesukses, is dit uiters noodsaaklik dat die gaping tussen die suksesvlakke van die onderskeie rasgroepe oorbrug moet word.
- *Sistemiese volhoubaarheid*. Dit is uiteraard van wesenlike belang om die voortbestaan van die Universiteit te verseker en dit noodsaak baie noukeurige aandag om 'n sistemiese balans te bewerkstellig tussen universiteitsaktiwiteite (navorsing, onderrig, gemeenskapsinteraksie en steunaktiwiteite), mense (personeel en studente), fasiliteite (ingeslote fisiese geboue en infrastruktuur, asook tegnologie – ook die wisselwerking met/impak op die natuurlike omgewing), die aanmoediging van volgehoue innovasie, en finansiële volhoubaarheid. In kort: die gebruik van 'n toepaslike gebalanseerde telkaart vir die Universiteit.

5. Institusionele doelwitte (2012 tot 2016) ten opsigte van die vier strategiese fokusse

Die institusionele doelwitte ten opsigte van die verskillende strategiese doelwitte, is soos volg¹:

- **Kundigheidsbasis**
 - Doelwit 1: Verhoog persentasie nagraadse studente van 32% na 37% (mik na 40%)
 - Doelwit 2: Verhoog nagraadse kwalifikasies toegeken na 1,5 per SLE
 - Werf, vestig, ontwikkel en behou skaars kundighede via die akademiese en instaatstellende elemente van die HOOP Projek

- **Diversiteit**
 - Doelwit 1: Personeeldiversiteit: verhoog persentasie bruin, swart en Indiër permanente personeel van 38% na 53%
 - Doelwit 2: Studentediversiteit: verhoog persentasie bruin, swart en Indiër studente van 24% na 33%
 - Verhoog die aantreklikheid van die Universiteit as beide 'n voorkeurkeuse vir studies asook 'n voorkeurwerkgever, via die impak van die HOOP Projek

- **Studentesukses**
 - Doelwit 1: Verhoog die voorgraadse sukseskoers vanaf 82% na 85%
 - Doelwit 2: Retensiekoers van eerstejaars: 88%
 - Doelwit 3: Verkort voltooiyd vir M en D studente met 15%
 - Doelwit 4: Verblyf: 55% voorgraads en minimum 7% nagraads
 - Doelwit 5: 50% van VGP studente gehuisves in koshuise
 - Doelwit 5: 'n minimum van 60% Afrikaans voorgraads
 - Doelwit 6: Dra weselik by tot studentesukses by wyse van die akademiese en instaatstellende elemente van die HOOP Projek

- **Sistemiese volhoubaarheid**
 - Doelwit 1: Relatiewe vlak van bedryfsbalanse – soos ooreengekom
 - Doelwit 2: Totaal geïntegreerde beplannings- en begrotingsbenadering
 - Doelwit 3: Skep ruimte in die begroting
 - Doelwit 4: Dra weselik by tot die sistemiese volhoubaarheid van die Universiteit deur die impak van die HOOP Projek

¹ Hierdie doelwitte moet finaal geyk word

6. Die institusionele strategieë ter bereiking van die institusionele doelwitte

Die strategieë wat gevolg word om die doelwitte (soos op bladsy 8 uiteengesit) te kan bereik is in onderstaande tabel vervat.

Tabel 1: Institusionele doelwitte en strategieë

Strategiese Fokus	Institusionele Strategieë ²
Kundigheidsbasis	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeer geïntegreerde intergenerasie personeelplanne vir alle universiteitsomgewings • Onderneem gerigte strategiese werwing om die beste kundigheid te trek en te behou • Fokus op die loopbaanontwikkeling van jong akademici (ingeslote post docs) om genoegsame blootstelling, voldoende kundigheidsoordrag en optimale gebruik van mentorskappe te verseker • Gebruik die Doktorale Akademie om die akademiese kundigheidsvlak van die Universiteit verder te verhoog • Beloon prestasie
Diversiteit	<p>Personeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versnelde diversifisering in senior personeelgeledere • Maak voorsiening vir opvolging • Ontwikkel en implementeer persoonlike ontwikkelingsplanne vir alle permanente personeel • Gebruik bestaande vergoedingstrategieë om skaarsheid te erken en te vergoed • Ontwikkel 'n verwelkomende en inklusiewe institusionele kultuur <p>Studente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas inskrywingsbeplanning toe om korrekte balans te verseker • Onderneem gerigte werwing om ondervteenwoordigde studente te trek • Verseker voorkeur koshuisplasing vir op-risiko/ondervteenwoordigde studente • Implementeer taalplanne op so 'n wyse dat dit diversiteit bevorder • Verhoog, tot binne realistiese perke, werwingsbeurse en vlakke van finansiële ondersteuning aan studente • Plaas volgehoue klem op alle aspekte van kampusveiligheid
Studentesukses	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere uitbou van die Eerstejaars Akademie • Beklemtoning van tegnologies gemedieërde onderrig • Verseker optimale benutting van fisiese fasiliteite (klaskamers en ander onderrig- en leef-en-leerruimtes) • Bevorder onderrig- en leer-innovasie • Plaas verhoogde klem op tutorskappe • Implementeer die pendeldiens en klusterbenadering • Finansiële ondersteuning
Sistemiese volhoubaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeer 'n volkoste benadering • Instandhouding, opgradering van fasiliteite, en uitbreidings in konteks van goedgekeurde meesterplan • Moniteer en integreer die volhoubare voetspoor van HOOP Projekte in die kernfunksies van die Universiteit • Ontwikkel en implementeer geïntegreerde begrotings-benadering t.o.v. alle inkomste en uitgawes • Verseker optimale gebruik van balansfondse • Identifiseer en benut haalbare geleenthede vir 'greening' van die Universiteit • Verseker dat die wisselwerking tussen steundienste en akademiese omgewings gekenmerk word deur optimale waardetoevoeging

2 Hierdie institusionele strategieë word in die instaatstellende strategiese planne (op funksionele vlakke) in die portefeuljes van onderskeidelik die drie Viserektore en die Uitvoerende Direkteur: Bedryf en Finansies, verpraktiseer; en na die onderskeie fakulteitsplanne van die onderskeie dekanes gekaskadeer

7. Kaskadering na die onderskeie universiteitsomgewings

Die strategiese fokusse en gepaardgaande institusionele doelwitte verskaf die basis waarop en raamwerk waarbinne die onderskeie universiteitsomgewings hulle meerjarige planne met die rollende tydshorison moet aanpas, met 'n spesifieke fokus op 2012.

In hierdie verdere uitrol van die beplanningsproses:

- Word daar ook deur die onderskeie fakulteite en nie-akademiese verantwoordelikhedsentra op 'n gedifferensieerde wyse op die institusionele doelwitte gekontrakteer;
- Vind meting en evaluering van elke fakulteit se bydrae tot die bereiking van die institusionele doelwitte plaas via die verbandhoudende SBA's;
- Het die universiteitsomgewings se beplanning geskied in die konteks van die makro-aanwysers en met die uitgangspunt dat in soverre prakties moontlik, die aksieplanne vir 2012 in die bestaande brontoedeling aan die spesifieke omgewing moet geskied.

'n Nadere ontleding van die onderskeie fakulteite se omgewingsplanne, veral met betrekking tot die strategiese posisionering wat ingeneem word asook in terme van die boublokke waarop dit berus, toon 'n aantal interessante ooreenkomste. Hierdie ooreenkomste is nie toevallig nie, maar eerder 'n direkte funksie van die mate waartoe die onderskeie fakulteite inspeel op die vier strategiese fokusse van die Universiteit. Terselfdertyd beklemtoon dit ook die unieke konteks van elke omgewing; en die omgewingspesifieke bydraes wat die Universiteit in staat stel om, as alomvattende Universiteit, verder op te rat na 'n institusionele posisie van standhoudend beter en anders (gedifferensieerd) in die groep van HO-instellings in Afrika te wees. Die strategiese posisionering van die onderskeie fakulteite word kripties in die onderstaande tabel saamgevat. Die onderskeie planne maak ook voorsiening vir enkel-, dubbel- en driedubbele-lusleer. Op hierdie wyse word op 'n dialektiese wyse voorsiening gemaak vir die doeltreffendheid, doelgerigtheid en gepaste paradigmatiese transformasieleer van die Universiteit.

Tabel 2: Institusionele Plan 2012 -2016 – Strategiese posisie van fakulteite

	Strategiese posisionering	Boublokke vir behaling en handhawing van unieke strategiese kompeterende voordeel
AgriWetenskappe	Voorste landboufakulteit in Afrika	<ul style="list-style-type: none"> • Enigste onafhanklike landboufakulteit in SA • Bande met bedrywe en Elsenburg Kollege • Navorsingsleiding in aantal nisgebiede • Bande met owerhede • Vermoë om derde geldstroom inkomste te genereer
Ekonomiese en Bestuurswetenskappe	Toeganklikheid en relevansie van akademiese aanbod	<ul style="list-style-type: none"> • Toeganklikheid (voorgraads) (parallel opsie) • Nagraads: Globaal kompetend in nisgebiede • Unieke nagraadse programme • Nagraadse sukseskoerse • Voorpuntnavorsing in nisgebiede • Unieke sentra en institute • Professioneel geakkrediteerde BRek-program

Gesondheids-wetenskappe	Globale navorsingleier in geselekteerde nisgebiede	<ul style="list-style-type: none"> • Unieke aard van kliniese opleiding (Ukwanda) • Goeie bande met provinsie • Sentra van uitnemendheid • Voorkeurvennoot vir mediese navorsing • Navorsingsuitnemendheid in gekose nisgebiede • Gehalte van personeel • Internasionale status en akkreditasie van mediese opleiding • Sterk bande met gemeenskappe
Krygskunde	Akademiese vorming van alle SANDF offisiere	<ul style="list-style-type: none"> • Uniekheid – enigste fakulteit van krygskunde in Afrika • Klem op vrede en sekuriteit • Bande met SANDF • Verbintenis met US • Relevansie van programme • Navorsingskundigheid en navorsingsuitsette in nisgebiede • Voorkeursoegang tot SADEC sekuriteitsgemeenskap • SIGLA • Akademiese sukseskoerse
Ingenieurswese	Meetbaar die beste ingenieursfakulteit in Suid-Afrika en een van die top 200 in globale konteks	<ul style="list-style-type: none"> • Sukses en volhoubaarheid van die voorgraadse groeiplan, inbegrepe studente diversiteitbevordering en 'n meertalige aanbod in alle ingenieursmodules, met die handhawing van 'n 74% graderingskoers in die oorspronklike eerste jaar kohort • Suksesvolle strategiese plan vir navorsingsbevordering en uitbreiding van nagraadse studente tot 30% van die studentekorps • Kwaliteit en relevansie van kontraknavorsing en gemeenskapsinteraksie, ondersteun deur 'n derde geldstroom inkomste wat die fakulteit se toedeling van studentegelde en staatsubsidie oorskry • Infrastruktuur uitbreidings bekostig by wyse van eksterne befondsing, om die groeistrategie ten opsigte van studente en navorsing te ondersteun
Lettere en Sosiale Wetenskappe	Beste nagraadse komponent t.o.v. fakulteite in SA	<ul style="list-style-type: none"> • Gehalte van voorgraadse studente • Uitgebreide en relevante nagraadse programaanbod (M en D) • Nagraadse Skool en ADA as aantrekkingskrag vir PhD-studente uit Afrika • Gehalte van nagraadse studieleiding • Behoud van nadoktorale genote • Omvang en impak/relevansie van HOOP Projekte (Cruise en DIMP) • Uitbreiding van diversiteit in geledere van senior personeel

Natuurwetenskappe	Handhaaf en bou op posisie in die top 500 natuurwetenskappe fakulteite (QS)	<ul style="list-style-type: none"> • NNS-geëvalueerde personeel • Kwalifikasievlakke van personeel • Kwantum diverse nagraadse studente • Sentra vir uitnemendheid, Institute en SARChI leerstoele • Voorgraadse slaagsyfer • Wêreldklas analitiese en navorsingsfasiliteite • Programportefeulje • Navorsingsuitsette • Vermoë om derde geldstroom inkomste te genereer
Opvoedkunde	Die leidende akademiese opvoedkunde instelling in Afrika	<ul style="list-style-type: none"> • Investering in onderwyspraktyk om gehalte van onderwysers te bevorder • Fokus op onderwyskwalifikasies, met klem op herkurrikuleerde BEd • Invloedrykheid van navorsers in onderwysopleiding in SA • Navorsingsgedrewendheid • NNS-evaluering • Voorkeurbestemming vir nagraadse opleiding
Regsgeleerdheid	Toonaangewend in land om uitnemende regstudente op te lei en om regs wetenskap deur relevante navorsingsuitsette van gehalte te bevorder	<ul style="list-style-type: none"> • Voltydse jong M- en PhD-studente wat fokus op sosiale geregtigheid en menseregte • Alumni-betrokkenheid • Afgetrede akademici as navorsingsgenote en mentors • Ondersteuning vir nagraadse studies • “growing own timber” via nagraadse programme • Leerstoele
Teologie	Hoogste kwaliteit akademiese Christelike Teologie op die kontinent	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbou van personeelkapasiteit • Strategiese plaaslike en internasionale vennootskappe • Verhoogde studentesukses • Beurse met oog op diversiteitsbevordering • Navorsingontwikkeling • Fokus op beide studente en personeel welwees • Verwantskappe met meer denominasies

Voorgenoemde, saam met die steunomgewings se instaatstellende planne, verteenwoordig bydraende elemente van die institusionele strategiese portefeulje van die Universiteit. Uiteraard genoodsaak dit 'n baie sorgvuldige balansering van die veelvoud van omgewingstrategieë – afgestem op die institusionele doelwitte en in die konteks van die vier kernfokusse van die Universiteit.

8. Implementering en regulering

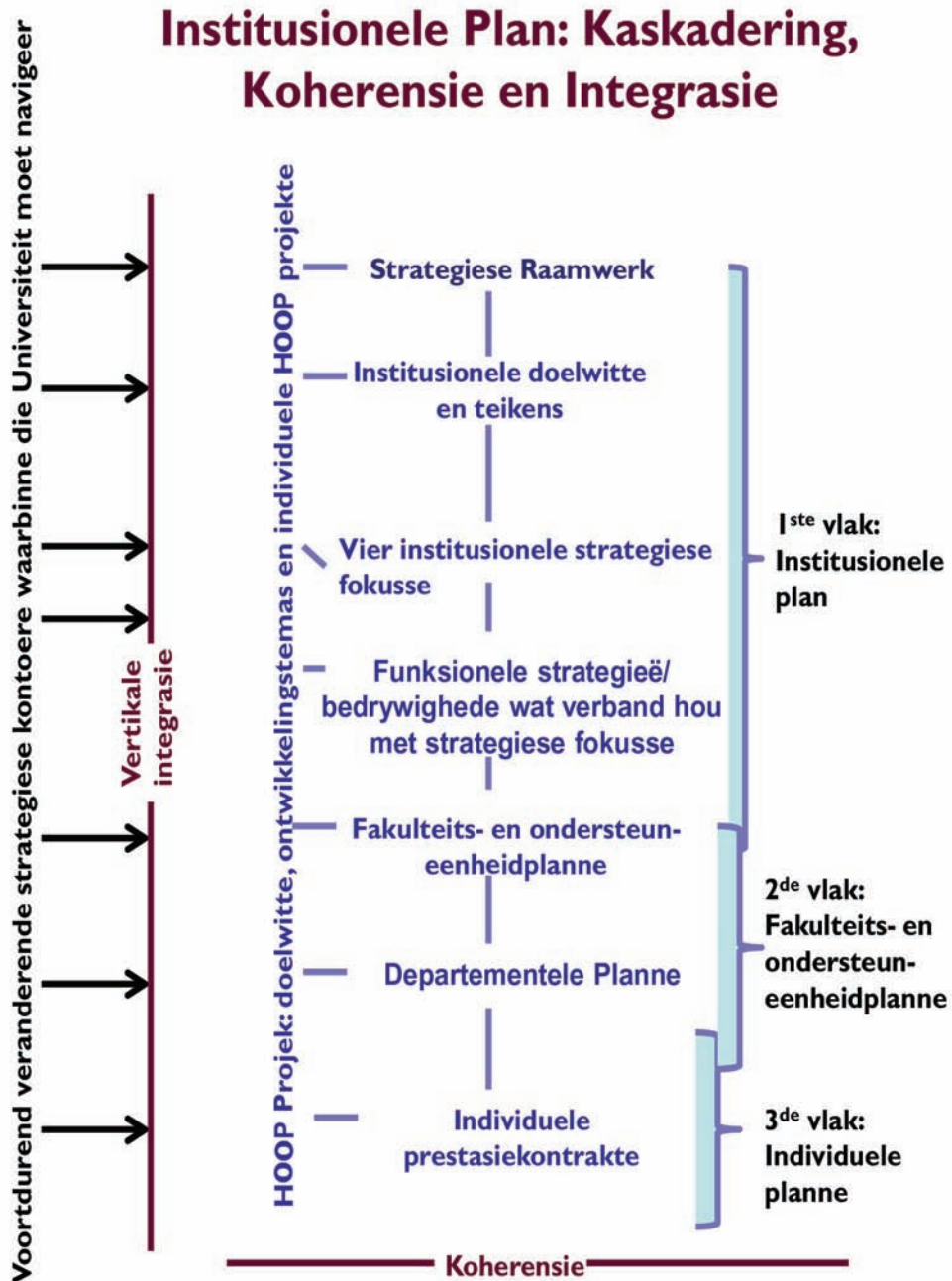
Implementering is uiteraard van wesenlike belang en vereis 'n geïntegreerde benadering en die toegewyde aandag van alle universiteitsbestuurders. In hierdie verband neem die Universiteit kennis van al die hoofake van strategie implementering, soos aangedui deur Thompson en Strickland (1994: 217)³, naamlik:

- Die noodsaak om 'n universiteit te bou wat suksesvolle uitvoering van strategie sal verseker;
- Die beoefening van toepaslike strategiese leierskap op alle vlakke van die Universiteit;
- Deurlopende aandag aan die institusionele kultuur om optimale passing met die strategie te verseker;
- Ontwerp en implementering van erkenningsmeganismes en insentiewe wat nou gekoppel is met prestasiedoelwitte en strategie;
- Implementering en belyning van administratiewe steunstelsels (beleide, prosedures, inligtingstelsels en beheermeganismes);
- Die daarstelling van 'n strategie-ondersteunende begroting.

Implementering vind op verskillende vlakke in die Universiteit plaas:

- **Institusioneel** deur die Rektor en sy bestuurspan ten opsigte van die implementering van oorhoofse institusionele strategieë;
- **Per fakulteit/steundiensomgewing** in die konteks van goedgekeurde omgewingsplanne en begrotingstoedelings;
- **Gebruik van stuurmeganismes** soos die Strategiese Fonds om, waar nodig, die strategie in veral fakulteite verder te yk en die implementering daarvan te ondersteun;
- **Streng dissipline en die gebruik van gestandaardiseerde prosesse** om HOOP Projek status aan inisiatiewe te verleen en om ontwikkelingsteun aan goedgekeurde HOOP Projekte te bied. Sodoende word verseker dat goedgekeurde HOOP Projekte direkte neerslag in die kernbesigheid van die onderskeie universiteitsomgewings vind.
- **Deurlopende monitering** via normale bestuursmeganismes (gereelde bestuursvergaderings, maandverslae, waar toepaslik);
- **Formele meting en evaluering van omgewings se prestasie** (veral t.o.v. fakulteite) by wyse van die Universiteit se stel van goedgekeurde strategiese bestuursaanwysers (SBA's);
- **Beoordeling** van die mate waartoe diensomgewings daarin slaag om die nodige instaatstellende dienste op beide doelmatige en doeltreffende wyse aan lynomgewings te kan lewer, met regstellings waar nodig.

³ Thompson, A.A. & Strickland, A.J. *Strategic Management: Concepts and cases*, 7th ed. Homewood, IL, 1994.



ADDENDUM B

Strategiese Bestuursaanwysers (SBA's)

Groep	Aanwyser
Verbintenis met US Visie	Per Visie element
Uitnemendheid	<ul style="list-style-type: none"> • Publikasie-uitset (US-befonds) • Kundigheidstruktuur van personeel • Aantal geëvalueerde CI-personeel • Sukseskoers van voorgraadse studente • Nagraadse kwalifikasies toegeken
Akademiese en wetenskaplike praktyk / fokus op Afrika	<ul style="list-style-type: none"> • Persentasie nagraadse studente vanuit ander lande in Afrika • Gevestigde vennootskappe in Afrika
Rolspel	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasie • Gemeenskapsinteraksie • Derde geldstroom inkomste
Diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit van onderrig/navorsings-personeel • Diversiteit van nagraadse studente • Diversiteit van nuweling eerstejaarstudente
Bykomende (eksterne) aanwysers	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van CI-personeel • Gebruik van CI-personeel (US befonds) • Relatiewe bedryfs- (lopende) balans

